



Construyendo, desde la empresa,  
una mejor sociedad, un mejor país.

## Módulo 2. Dirección Financiera.

### Las finanzas en tiempos de alta incertidumbre

Resolver los conflictos económicos de la empresa y lograr su reestructuración financiera en sus etapas más críticas, constituyó el eje académico rector del segundo módulo del Programa de Continuidad y Actualización 2011-2012, que se impartió durante el mes de octubre en las sedes del IPADE en Cancún, Guadalajara, Monterrey y la Ciudad de México.

En la primera sesión, el profesor **Javier Duarte Schlageter** presentó el caso de estudio “La voz de Galicia”, el cual relata la historia de un periódico español que contrató a una firma consultora, *Bayes Forecast*, para revertir el alto índice de ejemplares agotados y en devolución que se presentaba en el proceso de distribución de la publicación. El profesor manifestó que el hecho de conocer bien el negocio, en todas sus vertientes, ayuda a construir “simuladores” para enfrentar dificultades en las finanzas, lo cual favorece además la reducción de los costos marginales. Para ahondar en la materia, los participantes de la sede México pudieron conversar con **Iván Méndez**, gerente de *Bayes Forecast* y coautor del caso.

La segunda sesión estuvo a cargo del profesor **Alexis Kretchmar Hernández**, quien recomendó a los empresarios presentes mantener estructuras financieras flexibles, ajustar proyecciones a la baja y contar con la claridad necesaria en la visión estratégica, que les permita definir ventajas competitivas de largo plazo. El profesor enmarcó sus recomendaciones con la presentación del caso de estudio “Métros cúbicos” donde contó con la presencia de la invitada **Elizabeth Hopkins**, Directora de Planeación Estratégica e Inteligencia de Mercados Grupo Editorial Expansión.

“Aviaca” fue el tercer caso de estudio analizado por los participantes. El autor, profesor **Camilo Posse Velásquez**, expuso a los asistentes la forma en que esta compañía aeronáutica mexicana reaccionó ante diversas crisis, entre las que destacan el surgimiento de las aerolíneas de bajo costo y el brote de influenza que se dio en México a inicios de 2009. Se analizó la historia del concurso mercantil al que tuvo que recurrir la compañía y, para profundizar a este respecto, le acompañaron **Francisco Valero Espinoza**, del Instituto Federal de Concursos Mercantiles y **Miguel Arroyo Ramírez**, conciliador del acuerdo mercantil de Aviaca.

El profesor **Lorenzo Fernández Alonso** dirigió la cuarta sesión y presentó un caso de estudio que realizó en forma conjunta con el cineasta mexicano **Fernando Kalife**, invitado especial que compartió sus experiencias en la realización de la película “180”. En la sesión se explicó el modo en el que se costó la producción, venta y distribución del filme. Así como las experiencias de Kalife para financiarla y darla a conocer, pues su objetivo consiste en que más de dos millones de espectadores la vean en los primeros meses de estreno, el cual se planea para mediados de 2012. Asimismo, Kalife espera que la cinta gane “18 Óscars, quizás más, pero con un propósito: que toda esta oportunidad sirva para sembrar la semilla de un cambio”.

La sesión de cierre estuvo a cargo del profesor **Oscar Carbonell**, Director del área de Dirección Financiera, quien brindó un panorama financiero global y ahondó en la situación de las economías de diversos continentes. Adelantó que aún existen riesgos de una nueva recesión mundial e incertidumbre política y que las empresas con mayor riesgo pueden ser las exportadoras, por la posible contracción en la demanda internacional, así como la industria de los bienes de consumo, por lo que urgió a los empresarios a estar preparados para mantener estables las finanzas de sus organizaciones.



Lorenzo Fernández Alonso y Fernando Kalife en sesión.